



É D I T O

carnet de route

Maintenant 10 ans que les marques inondent les canaux d'une profusion de contenus en s'adaptant aux spécificités de chacun d'entre eux. Il semble que la fin de la récré ait sonné et que l'heure des choix soit arrivée : pertinence et efficacité semblent tendre à driver à nouveau la stratégie des moyens qui s'est un peu perdue dans la vague « Brand content » !

Après avoir fonctionné telles de véritables ruches de production de contenus, force est de constater que les marques qui tirent leur épingle du jeu sont celles qui affinent leurs discours, et osent faire des choix dans leur stratégie des moyens.

Ce qui est nouveau est le challenge adressé aux directions market/com de répondre avec des kpi's d'efficacité aux assets qu'ils développent et déploient. Et cela s'accompagne d'une deuxième nouveauté, le challenge des kpi's eux-mêmes ! Et le besoin de faire challenger l'efficacité de ces assets par un tiers indépendant pour assurer un retour objectif et énergique de la séquence.

Les directions générales mettent le nez dans ces sujets et challengent elles-mêmes ces productions fleuves. Effet en cascade sur les agences qui musclent leur planning strat et investissent dans des outils de tracking de la performance.

Nous ne comptons plus les missions d'analyse sur des marques mondiales

où l'enjeu consiste à aligner la création et la production du siège avec ce que déploient et implémentent les pays. Les résultats sont souvent éloquentes en matière de déperdition ! Notons là un signe de saine maturité et de courage que de voir les marques se poser ces questions simples pour engager des travaux d'efficacité, de pertinence et d'objectivation sur la création. C'est aussi une piste pour considérablement alléger le workload des équipes opérationnelles, qui est devenu déraisonnable sur ces métiers à mesure que se sont internalisées un grand nombre de missions.

À ces égards, aucun secteur ne semble épargné. Qu'en disent les équipes des départements marketing/communication de leur réalité ?

Pêle-mêle : réunions, réunions, réunions ; des charges de travail exponentielles, des agendas surchargés les éloignant de leurs véritables valeurs ajoutées et missions clés, des mandats et responsabilités fragmentés et confus, des équipes déboussolées, fatiguées et un turnover important.

Pour compléter le tableau, comme l'ont démontré Les Binet et Peter Field dans *The Long and the Short of it*, l'impact business et les effets des campagnes marketing/comm déclinent ! Trois ingrédients semblent cependant constituer des préambules pour simplifier les modèles opérationnels et accélérer :

“

Notons un signe de saine maturité et de courage que de voir les marques se poser ces questions simples pour engager des travaux d'efficacité, de pertinence et d'objectivation sur la création.



par henri kieffer,
fondateur harpagon

1 savoir s'entourer d'une équipe issue d'**horizons et de cultures divers** dans laquelle on ose avancer des désaccords de fond avec la vision du dirigeant. Retrouver des contradicteurs qui osent challenger et affirmer une recommandation sur la base d'une expertise puissante. Les dirigeants doivent organiser leurs comités de direction autour de 9 membres maximum, quelle que soit la taille de l'organisation.

2 engager un projet de réorganisation visant à **supprimer les échelons hiérarchiques** au delà du 6^e entre le dg et le client, là encore, quelle que soit la dimension de l'organisation... la direction générale est-elle convenablement connectée au terrain ?

3 revisiter rationnellement les zones grises dans les processus, mandats et missions des équipes afin de pouvoir engager une démarche active de **réduction volontariste du nombre des réunions et de contributeurs**. Redonner du pouvoir de décision et de la confiance pour favoriser le savoir-faire et sortir du micro management.

La solution est dans le chemin.
Bonne route !

la vie est BEL !

Interview de Cécile Béliot, Directrice Générale du groupe BEL par Henri Kieffer, fondateur harpagon.

HK : Parlez-nous de votre décision de rejoindre BEL ?

Mon arrivée chez BEL fait suite à 17 années passées chez Danone. Antoine Riboud était un visionnaire, qui avait mis au cœur de l'entreprise un double projet économique et social, je vous renvoie à cet égard à son discours de 1972. Cette entreprise m'a permis de grandir sur beaucoup de sujets, avec toujours beaucoup de sens et une éthique extrêmement forte, jusqu'à des postes de direction générale.

J'ai rejoint le groupe BEL 5 ans après ma première rencontre avec Antoine Fievet, Président et représentant de la 5^e génération de dirigeants familiaux de BEL, chez qui j'ai senti une sincérité très forte. Il m'a paru en lui porter les valeurs et la bienveillance qu'il souhaitait voir prévaloir au sein de son entreprise, avec un engagement très fort sur les sujets d'impacts sociaux et environnementaux. Le groupe BEL, c'est la capacité à apprendre et mettre en œuvre un capitalisme responsable, avec une vraie incarnation de ces valeurs. La dimension d'entreprise familiale a également été un élément important de ma décision : notre marge de manœuvre est bien plus large, nous avons une plus grande liberté de pilotage sur le long terme. Nous sommes également un groupe plus petit que Danone. Chez BEL, chacun a une capacité d'impact forte, la matrice est peu présente, les enjeux politiques moindres, les prises de décisions et les capacités de transformation rapides. Cette forme d'agilité est un atout pour innover et ouvrir la voie à un nouveau modèle.

Comment animez-vous un groupe de 12 000 salariés, présent dans plus de 120 pays au travers de 30 marques ?

Pour moi, la meilleure façon d'engager nos salariés, c'est de démarrer par la mission. Celle du groupe BEL est « d'offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous ». C'est notre ADN, et l'une de nos spécificités : la dimension « For All For Good ». Nous avons dans notre portefeuille des marques populaires, au sens vrai du mot, que nous retrouvons dans toutes les catégories sociales. Par exemple, La Vache qui rit est présente dans 1 frigo sur 2 en France. C'est un produit connu de tous, que l'on apprécie partout dans le monde, notamment pour ses qualités nutritives, ses ingrédients, sa simplicité de produit portionné qui peut être conservé à température ambiante dans certains pays.

Quels outils et indicateurs vous accompagnent dans ce pilotage et cette animation ?

Notre modèle repose sur « 2 jambes » : la responsabilité et la rentabilité. En plus des éléments financiers traditionnels, nous avons 5 KPIs :



- Positive recipes,
- CO2 et l'empreinte carbone,
- Engagement des équipes,
- Positive products
- Accessibilité de nos produits auprès des consommateurs (notamment l'accessibilité économique).

Ces 5 critères constituent les fondements de notre engagement. C'est la raison pour laquelle notre CFO (Chief Financial Officer), est devenu Chief Global Impact Officer, ce qui signifie qu'il est responsable à la fois de la finance et la RSE. Concrètement nos équipes finance intègrent aujourd'hui la dimension carbone dans leur pilotage et leurs objectifs qu'ils partagent ensuite avec les pays et les usines.

Pour mener notre démarche ambitieuse de réduction carbone, nous avons mis en place un outil qui permet à chaque usine, chaque chef de produit, chaque patron de business unit, de piloter son impact mensuellement. Aujourd'hui, un chef de produit va intégrer dans ses prises de décisions aussi bien son P&L, que son impact carbone. Afin de faciliter l'opérationnalisation de notre approche, nous menons des revues de performance, nous avons un plan stratégique carbone avec un budget carbone qui est mis en œuvre pour permettre un pilotage efficace. Toute cette démarche part de notre mission, et je veille à la faire vivre à l'intérieur de l'entreprise sur chacun des métiers. Avoir des indicateurs permet un suivi opérationnel, et donc de la faire exister dans l'organisation.

“ Il faut être à l'aise avec la décision de faire des compromis, réussir à tenir à la fois notre approche responsable et la performance financière.



Cécile Béliot,
Directrice Générale
du groupe BEL.

Qu'est-ce qu'un positive product ?

Le positive product, c'est un produit que l'on engage dans un processus d'amélioration sur nos indicateurs clés :

- « Positive recipe » : nous évaluons toutes nos recettes sur 2 axes : la nutrition et la naturalité, avec un graal de performances maximales sur ces deux dimensions. Nous nous inscrivons dans une dynamique d'amélioration continue de nos marques cœur
- le sourcing des matières premières et l'alimentation des animaux sans OGM.
- et nous sommes en train d'y ajouter les dimensions sur les emballages avec des critères très précis, notamment d'éco-design et de recyclabilité, ainsi que la notion d'impact CO2.

Le groupe BEL est aux avant-postes sur les enjeux de la transition alimentaire. Quel est votre regard, comment se projette le groupe BEL ?

Lorsque l'on adresse l'enjeu du climat, il y a un sujet évident qui est celui de la transition énergétique. Mais il y a aussi celui de l'alimentation dont on ne parle pas assez, alors qu'il est fortement lié au climat. L'amont agricole représente 70 % de notre impact carbone. Il s'agit donc de mettre en place des pratiques agricoles durables (bilan et plan de réduction carbone dans les fermes de nos éleveurs partenaires, captation du carbone sur des sols sains qui se régénèrent par exemple), et de porter une attention essentielle au contenu de l'assiette. C'est ce que nous faisons en rééquilibrant notre portefeuille entre produits animaux et végétaux, c'est-à-dire en continuant d'offrir des produits laitiers de bonne qualité nutritionnelle, des fruits, et en développant de façon complémentaire des produits végétaux.

Quel est le rôle de BEL dans cette transition alimentaire ?

Un consensus scientifique s'est dégagé, celui de la commission EAT-Lancet. Ce consensus est clair, le seul chemin vers un régime alimentaire qui permettra aux pays du G20 de baisser significativement l'impact carbone de leur alimentation et d'avoir des populations en meilleure santé est de rééquilibrer la part des produits végétaux dans l'assiette, c'est-à-dire consommer plus de céréales, de légumineuses, de fruits et légumes, de noix, et de di-

minuer la quantité de produits animaux, car nous en consommons en excès. Notre rôle est donc double : nous devons d'une part proposer à nos consommateurs la possibilité de rééquilibrer leur alimentation entre produits de sources végétale et animale ; et d'autre part, nous assurer que nos éleveurs partenaires pivotent vers une agriculture durable Au-delà de notre rôle, c'est aussi notre responsabilité, dans la société, auprès des consommateurs, de nos concitoyens, dans tous les pays. Le sujet est aussi celui de l'alimentation du plus grand nombre. Actuellement, il y a à la fois 800 millions de personnes dans le monde qui sont en insécurité alimentaire (situation qui va se dégrader avec les conséquences de la guerre en Ukraine), et 800 millions de personnes en situation d'obésité, et globalement une population mondiale qui va atteindre 10 milliards de personnes en 2050. Nous ne serons capables de nourrir cette population croissante que si nous pensons l'impact de toute notre chaîne de valeur, de l'amont à l'aval : sur les matières premières et l'agriculture durable, sur la qualité nutritionnelle de nos produits qui doivent être accessibles au plus grand nombre, et sur la réduction de notre impact environnemental (lutte contre le gaspillage alimentaire, réduction de l'empreinte carbone). Le groupe BEL s'est mobilisé de longue date sur ces enjeux centraux : par exemple, aujourd'hui, nos éleveurs partenaires en France ne nourrissent plus leurs vaches avec du soja importé du Brésil.

On parle aussi beaucoup de la captation du carbone pour lutter contre le dérèglement climatique

Effectivement, de nombreuses initiatives porteuses émergent autour de l'utilisation du carbone. Je sais qu'Unilever a commencé à utiliser le carbone à l'intérieur de la lessive et du packaging, et va au-delà de la neutralité en devenant net positif.

Et je vous citais l'exemple de l'agriculture qui peut contribuer à avoir un impact net positif et sur lequel le groupe BEL est engagé de manière active, au même titre que nous œuvrons à transformer la façon dont les consommateurs se nourrissent. En complément de notre démarche de réduction carbone, nous sommes en train de développer ce que nous appelons « la séquestration » au sein de puits de carbone forestiers naturels, et dont les bénéfices vont au-delà des capacités de captation : préservation des ressources hydriques, lutte contre l'érosion...

Pour vous, quel sera notre alimentation dans 10 ans ?

Je nous souhaite l'adoption le plus rapidement possible de ce fameux Health Planetary Diet pour composer nos assiettes : la moitié (en calories) à base de fruits et légumes, 1/4 de céréales et légumineuses, des produits laitiers, des sources de matières grasses végétales de bonne qualité, et une petite quantité d'aliments source de protéines animales, qui doit être produite dans des conditions durables avec un impact carbone optimisé.

Sustainability - quels sont les principaux freins sur lesquels travaille BEL ?

Il y a des freins à plusieurs niveaux. Premier frein, rien n'est jamais parfait dans ce qu'on lance. Il faut l'accepter et être en amélioration continue.

Il y a aussi une tension compliquée à tenir qui est celle de l'accessibilité du sain et durable. C'est un discours que je tiens de plus en plus en France. L'alimentation durable n'est pas une question de prix mais de valeur. Il faut développer un discours de valeur sans confondre les sujets. Par exemple, adresser la grande pauvreté en France (accès à l'alimentation, rôle de l'état providence et des banques alimentaires), tout en s'attelant à l'alimentation saine des classes moyennes : il faut accepter de payer un peu plus pour notre alimentation pour laisser un meilleur avenir à nos enfants. Cela passe aussi par une meilleure rémunération des agriculteurs.

Nous adressons certains marchés difficiles, où le pouvoir d'achat est très faible, avec des dévaluations fréquentes (Afrique du Nord, Moyen Orient). Nous tâchons de tenir un équilibre entre l'accessibilité économique et la valeur nutritionnelle. Cela demande plus d'intelligence, de créativité, de R&D.

Il est certain que la mise en œuvre de la transformation, notamment en matière de RSE, est plus complexe qu'auparavant.

L'autre grand enjeu est humain.

Deux illustrations : comme je vous l'ai dit plus tôt, nos financiers ne sont plus seulement des financiers car ils traitent maintenant du carbone, et de la RSE de façon plus générale. Ce changement s'est opéré il y a deux ans, auparavant nous ne pilotions pas ce sujet avec cette intensité et cette précision, bien sûr encore perfectibles. Nous sommes engagés dans un processus d'apprentissage et de développement de ces expertises. Il y a quelques années, nous avons demandé à nos acheteurs de ne plus faire du prix du lait le cœur de leur activité, et de s'asseoir autour de la table pour parler avec nos éleveurs partenaires de la transition agricole. Ce fût un grand changement de paradigme au sein des équipes achats, cela a demandé une transformation profonde de posture et de leadership.

Chez harpagon, nous observons l'émergence d'un nouvel enjeu autour de l'ambiguïté dans la plupart des sujets sur lesquels nos clients s'interrogent.

Comment l'appréhendez-vous ?

Il faut être à l'aise avec la décision de faire des compromis, réussir à tenir à la fois notre approche responsable et la performance financière. Evidemment, rien n'est parfait. Est-ce que nutritionnellement il y a une marge de progrès sur nos alternatives végétales ? Oui, elles ne sont pas encore au niveau de nos recettes de fromage, et nous travaillons ardemment à leur optimisation. Sur ce critère, le produit est imparfait, contrairement à son empreinte carbone qui est exemplaire et qui répond à un besoin, une urgence. Nous faisons aujourd'hui d'énormes efforts de recherche et développement afin que les alternatives végétales répondent de la meilleure façon aux critères nutritionnel et environnemental. La question de l'ambiguïté est un vrai sujet de leadership qui se pose également avec l'arrivée massive de la data. Il faut apprendre à traiter ces nouveaux flux, à s'assurer que les équipes sachent déconnecter, leur apprendre à maîtriser leurs outils, mais également à gérer leur rythme pro/perso, pour qu'ils naviguent dans ses univers sans devenir esclaves de l'accès à cette masse d'information.

“ La force d'un bon consultant c'est de pouvoir s'adapter à cette situation, être itératif et prototyper petit pour pouvoir tester rapidement sans calquer des réponses toutes faites.

Pour vous, quelles sont les qualités d'un bon consultant ?

Pour moi deux qualités se dégagent : D'une part, comprendre l'ADN de l'entreprise, et ses ways of working. Un bon consultant s'adapte à son client, il n'est pas là pour dérouler la même méthodologie et les mêmes présentations que chez ses autres clients. D'autre part, un bon consultant nous fournit son regard externe et nous donne une vision d'ensemble du marché et de la concurrence, afin de nous donner de l'avance. Quand nous faisons appel à des consultants, c'est pour qu'ils prennent en compte nos spécificités et nos différences, et nous aident à nous dépasser. Nous n'avons pas forcément la bande passante ou, pour le moment, la data de certaines grandes entreprises. La force d'un bon consultant c'est de pouvoir s'adapter à cette situation, être itératif et prototyper petit pour pouvoir tester rapidement sans calquer des réponses toutes faites.

— Interview menée par Henri Kieffer, avril 2022

LE COMPTE EST BON



460 M€
c'est l'estimation du marché des substituts végétaux en 2023
- Source Xerfi

25 M€
de levée de fond de la startup *La Vie* en janvier 2022 qui commercialise des lardons végétaux



10 %
des marques sont perçues comme "responsables" par les foyers français, alors que 83 % d'entre eux attendent des engagements concrets de leur part
Source KantarWorldpanel CAMPIO 2021

13,2 Md€
Marché du bio en France, en croissance de 10,4 %
Source Agence Bio

6,5 %
c'est la part du bio dans la consommation d'un foyer français
Source Agence Bio



25 Millions
c'est le nombre d'utilisateurs revendiqué par Yuka en 2021

415
entreprises engagées dans le Nutri-Score pour 50 % des volumes de ventes en juillet 2020

1/2
plus d'un Français sur deux déclare avoir changé au moins une habitude d'achat grâce au Nutri-Score
Enquête janvier 2021 Santé publique France

A B C D E

les NFT et le marketing

De la vente d'une œuvre d'art numérique par Christie's pour 69 millions de dollars, au premier tweet de Jack Dorsey (cofondateur de la plateforme Twitter) pour 2,9 millions de dollars, ces dernières semaines, un mot de trois lettres a pris le monde d'assaut : NFT.

Bien qu'il s'agisse d'une technologie encore naissante, beaucoup pensent que les NFT et la technologie blockchain sous-jacente vont radicalement remodeler l'avenir des entreprises. Malgré le battage médiatique, de nombreuses entreprises ont du mal à utiliser cette nouvelle technologie pour elles-mêmes et pour leur marketing. Qui a déjà franchi le pas et comment cela a-t-il fonctionné ?

Qu'est-ce qu'un NFT ?

NFT est l'abréviation de "non-fungible token". À l'opposé d'un jeton fongible, qui peut facilement être échangé, un jeton non fongible est un actif numérique défini par ses propriétés uniques, et donc non interchangeable. Les transactions de NFT étant enregistrées sur la blockchain, ces NFT sont donc dotés individuellement d'une preuve de propriété unique, à la fois sécurisée et décentralisée. Ils sont également dotés de "contrats intelligents" qui permettent à leurs créateurs de recevoir des redevances sur toute revente future, en fonction de la structure du contrat. Plus simplement, il est toujours possible d'échanger un bitcoin contre un autre bitcoin car ils possèdent une valeur et des propriétés identiques, tandis qu'échanger un NFT contre un autre NFT est impossible car, chaque NFT ayant des propriétés uniques et différentes, leur valeur est différente. Tout d'abord, il est important de visualiser comment les NFT peuvent bénéficier à votre entreprise. En effet, ces actifs numériques sont évidemment une nouvelle source de revenus pour votre marque, potentiellement un nouveau canal de vente, mais également de développement de la notoriété de la marque, de préférence et de fidélisation client.

Parmi les grandes marques qui ont rejoint l'aventure NFT, on peut notamment citer Adidas : l'entreprise a annoncé une coopération avec The Sandbox (un jeu vidéo lié à la blockchain), dans laquelle ils veulent créer ensemble un "Adiverse", un monde numérique que la marque rend accessible aux joueurs et dans lequel ces derniers peuvent - selon toute vraisemblance - acheter des biens numériques comme des vêtements pour leur avatar sous forme de NFT. La marque au 3 bandes a également lancé sa collection POAP - Proof of Attendance Protocol. Ainsi, les participants à des événements réels ou virtuels pourront recevoir un NFT en guise de souvenir (comme les brace-

lets que l'on trouve dans les festivals), qui pourront être par la suite revendus sur les plateformes en ligne.

NFT et marketing numérique

Quels sont donc les points à retenir en ce qui concerne les NFT dans le contexte du marketing numérique ?

1 Le périmètre d'exploitation des NFT est sans limite puisqu'ils concernent tous les fichiers numériques : vidéos, photos, GIFs, musiques, documents... La liste peut sembler infinie ! Parmi les ventes de NFT les plus surprenantes, on peut notamment citer pour l'anecdote Jack Dorsey, cofondateur de Twitter, qui a vendu une capture d'écran de son premier tweet pour 2,8 millions de dollars.

2 Pour les artistes et les marques, les NFT peuvent être considérés comme un moyen de se connecter directement à leur « fanbase » et de collecter en direct et de manière totalement désintermédiée les revenus de leurs activités : alors que la tendance n'est plus à la propriété mais à l'usage (comme le passage de la collection de DVD à l'abonnement Netflix), les NFT sont un bon moyen de créer un lien fort sur un actif numérique unique. Les NFT permettent par exemple aux musiciens de vendre leur musique directement aux fans au lieu de passer par les plateformes de streaming comme Deezer ou Spotify. Ces mêmes musiciens peuvent ainsi percevoir des royalties lorsque leur musique est revendue à une autre personne, grâce au smart contracts.

3 L'absence quasi-totale de coûts annexes, de non conformité et d'inventus. C'est là un des atouts majeurs des NFT. En effet, s'agissant d'actifs numériques, aucun frais de stockage, d'expéditions/douane.

L'envers du décor

Bien que les médias ne cessent de mettre en avant la vente de NFT dont la valeur dépasse le million de dollars, une équipe de chercheurs a constaté que le prix de vente moyen de 75 % des NFT était de 15 dollars, et que seulement 1 % des NFT atteignaient des prix supérieurs à 1 500 dollars.

Il ne s'agit donc pas forcément de la poule aux œufs d'or vendue par les médias et enthousiastes de la blockchain, et les risques d'échec commerciaux sont élevés car, contrairement aux biens et services traditionnels, la liquidité du marché des NFT dépend autant de la spéculation que de l'offre et de la demande.



La WWF a créé ses propres NFT dans le but de lever des fonds pour la conservation des espèces en voie de disparition. Pour chaque animal, il y avait autant de NFT en vente que la population restante de cette espèce. Ici, le NFT "Riverine rabbit", crée en 380 exemplaires qui correspondent aux 380 lapins riverains, originaire d'Afrique du Sud, restant dans le monde.

Le périmètre d'exploitation des NFT est sans limite puisqu'ils concernent tous les fichiers numériques : vidéos, photos, GIFs, musiques, documents... La liste peut sembler infinie !

En outre, l'étude a révélé que seulement 10 % des traders réalisent 85 % de toutes les transactions, et l'opacité ainsi que l'absence de liquidité du marché a conduit le département du Trésor américain à lancer une alerte sur les risques que pouvaient représenter les NFT, notamment pour le blanchiment d'argent et le terrorisme... Les NFT étant quasi-exclusivement vendus en cryptomonnaie, ils constituent d'excellentes opportunités pour des individus mal intentionnés qui chercheraient à financer ou blanchir l'argent issus d'activités illicites.

Ainsi, il est important de prendre le recul nécessaire lorsque l'on lit que les NFT sont la nouvelle tendance ou le nouveau moyen de générer du revenu additionnel. S'engager dans ce domaine comporte évidemment des risques, tant budgétaires (développement des « œuvres », création ou intégration d'une plateforme de vente, budget marketing et communication) qu'en terme d'image - il ne suffit pas de lancer des NFT pour rencontrer du succès, loin de là, et toutes les entreprises n'ont pas la force marketing et commerciale des success-story dont les médias nous abreuvent, et très peu nombreuses sont celles qui réussissent à créer un nouveau flux de revenue pérenne.

—
Vianney Audhoui

L'expérience client au cœur de la stratégie de l'entreprise

Scanner un code barre pour connaître la composition d'un produit, lire les avis d'autres clients avant de choisir un restaurant ou encore comparer les prix des billets d'avion semblent être des habitudes anodines. En réalité, c'est le début d'une expérience client (customer experience ou cx).

Très souvent la première étape de l'expérience client se fait en ligne. Le consommateur a tendance à s'informer, vérifier, chercher les informations avant de réaliser une expérience client en point de vente ou finaliser l'acte d'achat sur un site marchand. En effet, selon l'institut de sondage Ipsos (2019), 83% des Français préparent leurs achats sur internet. Il y a donc un réel enjeu d'accessibilité de la marque en ligne.

Vous dites "expérience client" ?

Ray et Sadié définissent l'expérience client comme "tout ce qu'un client fait, ressent, pense, raconte tout au long de ses interactions directes ou indirectes avec une organisation". L'expérience client commence dès lors qu'il recherche des informations sur le produit et/ou la marque, en passant par l'acte d'achat jusqu'aux services après-vente et à la fidélisation. Les trois étapes de l'expérience client sont les suivantes : avant, pendant et après l'acte d'achat.

Quelles sont les enjeux de la CX pour une entreprise ?

Selon un rapport réalisé en 2019 par PWC, 32% des clients ayant eu une expérience décevante ne réitéreront pas leur achat. Il y a donc un risque économique concret, ici la baisse du chiffre d'affaires et la réputation / préférence de marque. Le bad buzz peut vite arriver sur les réseaux sociaux dès lors qu'une mauvaise expérience est partagée. Par ailleurs, une expérience décevante peut entraîner des avis négatifs sur le web qui seront lus par de potentiels clients. Les expériences clients sont très souvent accompagnées d'une dimension digitale et/ou d'un vendeur.

Le rôle du vendeur est très important car il va inévitablement guider et influencer la décision d'achat du consommateur. Il est donc indispensable de former les vendeurs sur les enjeux de l'expérience client, notamment ceux de partage et de valorisation des valeurs de la marque aux consommateurs.

De plus, la dimension digitale est omniprésente au cours de l'expérience client, on parle de SSIT (Self-Service Information Technologies). Tous ces outils (chariots équipés, miroirs et bornes interactives, cabines connec-

tées...) ont pour objectif d'immerger le client et in fine de favoriser la décision d'achat. Ces techniques interactives permettent aux consommateurs de consommer un service sans recourir directement au vendeur. L'implantation de ces dispositifs digitaux en magasin soulève néanmoins la question de leur pertinence et de leur utilisation par le client.

Comment peut-on optimiser l'expérience client ?

Optimiser l'expérience client demande une très bonne connaissance de sa cible : ses besoins, ses sources d'informations et ses freins. Il est donc important de définir les persona. Les persona sont des fiches représentatives des segments de la cible, on parle aussi de prototypes de personnages avec une identité, des caractéristiques et des attributs précis. Par ailleurs, l'expérience client sera automatiquement différente lorsque nous sommes "nouveau client" ou "client régulier" d'une marque.

La multiplication des canaux de distribution (boutique en propre, site e-commerce, distributeur, e-retail, application) demande aux entreprises une très grande agilité dans leur gestion de contenu, leur offre produit ou encore le service client proposé. Une cohérence des éléments développés par la marque est indispensable pour maintenir une image de marque forte. Tous ces différents éléments

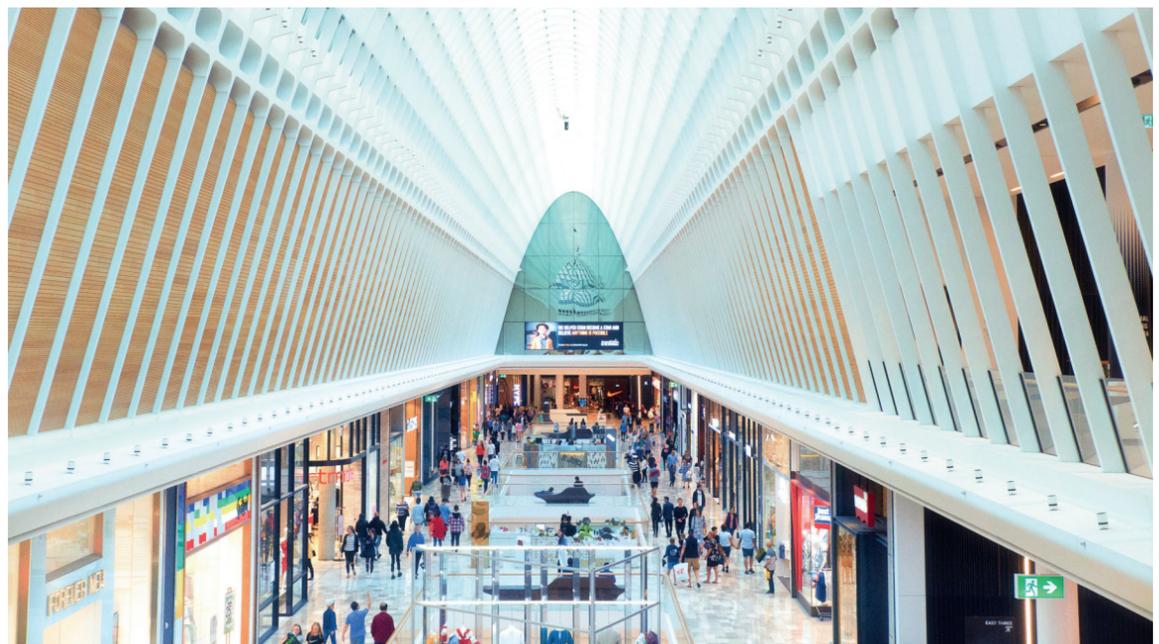
permettent de lister différents scénarios et parcours d'achat.

L'identification des différentes étapes de l'expérience client permet de définir le "mapping" de l'expérience client appelé aussi "customer journey mapping". Cette vision permet d'avoir une vue précise et détaillée de l'expérience client : points de contacts, décision d'achat, l'acte d'achat, le paiement et enfin l'après-vente. La notation par la sélection de différents critères de chacune de ces étapes permet à l'entreprise d'avoir une vision claire et précise. L'entreprise peut alors avoir une vision sur les facteurs de décision du consommateur et les différentes objections et/ou points de blocage. Pour obtenir des résultats fiables et limiter les biais liés à un point de vente précis ou à une mauvaise interaction avec un vendeur il est important de réaliser plusieurs expériences sur le même point de vente avec des persona différents.

Afin d'obtenir une expérience client optimale, la marque doit absolument clarifier son discours et apporter le contenu le plus clair et le plus simple possible. L'efficacité et la qualité des différentes interactions avec la marque sont indispensables à la satisfaction du client. Simplifier les interfaces, fluidifier l'expérience client sur chaque étape, répondre aux objections des clients, assister l'utilisateur sont les premières pistes d'optimisation de la CX.

—
Inès Kediri et Claire Ollivier

32%
des clients ayant eu une expérience décevante ne réitéreront pas leur achat.





TOUT COMPTE FAIT

le luxe à la conquête du no canal

Craint par les maisons de luxe à ses débuts, faisant de la plupart d'entre elles des late adopters, l'univers digital est désormais un axe majeur et incontournable de leurs stratégies de croissance.

Retour sur la digitalisation du luxe depuis 2019 dans le secteur de la mode et joaillerie.

COVID-19

Ce n'est plus à prouver, la pandémie de COVID-19 a bousculé toutes les industries, et les grandes marques ont dû adapter leurs services sur la toile. En effet, les maisons de Haute Couture accusent le coup : confinement et fermeture des frontières ont entraîné une baisse de fréquentation dans les boutiques en ville mais également dans les commerces d'aéroport. Alors

Alors que le secteur du luxe connaissait des taux de croissance annuel compris entre 4 et 6% avant COVID, il subit en 2020 une chute de 25%.

que le secteur du luxe connaissait des taux de croissance annuel compris entre 4 et 6% avant COVID, il subit en 2020 une chute de 25%. Pas le choix que de renforcer leur présence sur internet pour compenser les pertes des ventes en boutiques et retail.

Les quelques marques de luxe précurseurs du numérique ont pu bénéficier de leur présence et de leur avance sur le web comme le révèle Ipsos dans son rapport 2020 'World Luxury Tracking' : 70% des chinois, 51% des américains et 35% des européens ont réalisé des achats de produits de luxe en ligne pendant le confinement et prévoient de continuer à acheter par les différents biais proposés (sites multimarques, e-shop marques, portails pour la seconde main, réseaux sociaux). Face à cet inexorable essor, les marques non (ou peu) présentes en ligne ont dû réagir rapidement.

Image luxe & modernisation numérique

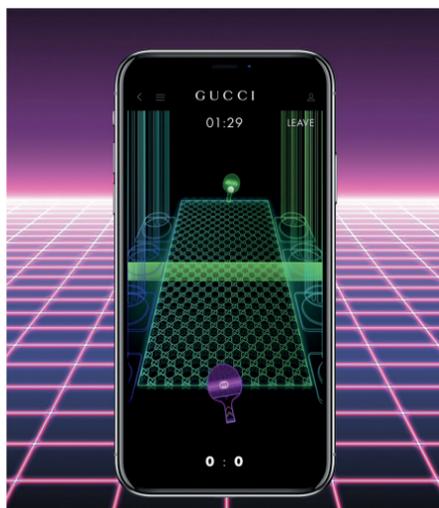
Le digital pose de nombreux défis aux marques du secteur du luxe parmi lesquels celui des modalités de leur présence et croissance dans cet univers tout en gardant l'ADN et l'héritage de ces marques (premiumness, rareté, accessibilité, etc).

Si certaines marques (Bulgari, Montblanc, Cartier...) ont choisi la simple ouverture de site e-commerce, d'autres ont choisi des modalités digitales :

- Gucci et Hublot ont par exemple implémenté dans leurs boutiques en ligne la possibilité de discuter en direct avec un conseiller,
- Dior a choisi de lancer une plateforme de réalité virtuelle augmentée offrant un site en 3D et à 360° sur ses collections parfums, savons et bougies,
- Maison Chaumet a créé un filtre sur Instagram permettant au client de se voir porter les bijoux de la marque,
- Chanel a mis en place sur le site multimarques Farfetch une cabine d'essayage virtuelle. Une expérience encore rare aujourd'hui mais qui pourrait peser plus de 15 milliard de dollars d'ici 2028 (Virtual Fitting Room Market Research Report, 2021),
- Les marques ont également dû se réinventer pendant le confinement en présentant leurs nouvelles collections, non pas sur les podiums, mais sur YouTube, Instagram, TikTok, Snapchat, ou encore sur des sites dédiés comme l'a fait Emporio Armani. Caméras, drones, et effets spéciaux ont permis aux acteurs de la Haute Couture de transporter les spectateurs dans leurs défilés, comme s'ils y étaient.

Ci-dessus : Partenariat Longchamps avec l'emblématique jeu Pokémon.

Ci-contre : Rappelant les jeux vidéo vintage des années 70 et 80, Gucci Arcade permet aux joueurs de plonger dans des univers inspirés des imprimés, motifs et codes de la Maison.



Un virage marketing

Changement du consommateur

Alors que le consommateur était simple observateur de la mode il y a encore 5-10 ans, la montée exponentielle de l'ère numérique a bousculé son comportement, notamment sur les réseaux sociaux. Il est devenu dominateur actif en devenant influenceur, en souhaitant interagir avec ses marques préférées, en participant à leur réussite et en s'identifiant à leurs valeurs, et avec des attentes toujours plus exigeantes. De plus en plus soucieuse de son image et de son exposition, une majorité des consommateurs va utiliser au moins un canal numérique lors de son expérience client.

Nous sommes entrés de plain pieds dans l'ère du "zappeur loyal", lequel requiert des Maisons d'imaginer de nouvelles modalités et expériences. Le marketing d'influence est devenu un des leviers clé pour les Maisons, et une partie intégrante de leurs vitrines numériques.

Le digital est devenu aujourd'hui le pilier de la relation entre la marque et sa nouvelle cible : la génération Z, destinée à devenir sa clientèle principale comme le montre l'étude de Bain & Company (The Millennial State of Mind, 2017) : les 15-24 ans pourraient représenter 40% des ventes des produits de luxe d'ici 2035. Ainsi, Les premiers rangs des défilés de mode laissent désormais place aux influenceurs d'Instagram et blogueuses (Chiara Ferragni, Lena Mahfouf, Paola Lci, Carla Ginola, etc.) qui ne manquent pas de relayer les nouvelles tendances à leurs communautés sur le web.

S'ouvrir aux nouvelles collaborations

Pour séduire cette génération Z, aussi appelée "génération numérique", le monde du luxe doit continuer d'user de sa créativité pour se digitaliser. Les Maisons ne s'y trompent pas et multiplient les collaborations et les innovations.

Les plus grandes Maisons avaient coutume de collaborer avec d'autres enseignes de luxe comme le secteur de l'automobile ou de la joaillerie, mais l'un des tauliers de l'ère numérique est l'industrie des jeux vidéo dont la croissance et l'attractivité ne faiblissent pas (marché annuel de 140 milliards de dollars en 2020 selon le rapport SuperData - Nielsen). Certaines marques de Haute Couture n'ont donc pas hésité à faire appel à ce secteur afin de se renouveler et d'approcher de nouveaux clients au travers de ces expériences immersives.

Quelques partenariats notables :

- Louis Vuitton avec le jeu en ligne League of Legends, 180 millions d'utilisateurs actifs
 - Moschino avec le jeu de simulation de vie SIMS, 80 millions d'utilisateurs actifs
 - Marc Jacobs et Valentino avec le jeu Animal Crossing, plus de 31 millions de jeux vendus sur Nintendo Switch
 - Longchamps avec l'emblématique jeu Pokémon, 147 millions d'utilisateurs actifs sur l'application Pokémon GO et 46,73 millions de jeux vendus sur Nintendo Switch
 - Lacoste avec le jeu vidéo Minecraft, 126 millions de joueurs actifs par mois.
- Certaines Maisons sont allées plus loin en créant leurs propres jeux sur mobile comme :
- Hermès avec "H-pitchhh"

- Burberry avec "B Bounce"
- Gucci avec "Gucci Arcade".

De nombreuses innovations numériques sont encore attendues dans les années à venir. Ce sera aux différents acteurs du luxe de savoir s'adapter pour offrir une expérience premium face aux nouvelles exigences des clients d'aujourd'hui et de demain dans l'ère phygitale. En effet, parmi les nombreux canaux existants qui ne cessent d'évoluer, le consommateur se perd et souhaite simplement vivre son expérience client sans se préoccuper de la clé d'entrée. Le challenge dans cette digitalisation continue sera de réussir à présenter une offre cohérente, ceci peu importe le canal utilisé : il s'agit de briser la frontière entre le online et le offline, de les fusionner ensemble, et permettre au client de ne plus faire de distinction entre les différents canaux de sa marque préférée. Au-delà de commerce omnicanal, nous parlons ici de commerce no-canal qui peut impliquer des transformations majeures en entreprise : gestion de data client sans distinguer online/offline, digitalisation des boutiques, service et expérience client, gestion logistique, ou encore désilo-ter les départements pour permettre une meilleure interaction et également abolir les frontières en interne.

—
Juliette Darcissac

Les 15-24 ans pourraient représenter

40%
des ventes des produits de luxe d'ici 2035.



Ci-contre : Application H-pitchhh de la Maison Hermès.

À droite : Partenariat de Louis Vuitton avec le jeu en ligne League of Legends.



Simplicity is the ultimate sophistication.

Leonardo da Vinci

h

harpagon ^h
high efficiency consulting

